

【華山文創園區的文化社會影響力：
從「伴」到「蔓」的永續路徑】
論壇

文創治理網絡中的第二、三部門協力研
究：華山、TACPS「共伴計畫」與
「蔓計畫」的價值與動能匯聚策略初探

黃馨儀

國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所碩士研究生
臺灣文化政策研究學會 副國際部長 兼 華山計畫專案經理

文創治理網絡中的第二、三部門協力研究： 華山、TACPS「共伴計畫」與「蔓計畫」的價值與動 能匯聚策略初探

黃馨儀

國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所碩士研究生
臺灣文化政策研究學會 副國際部長 兼 華山計畫專案經理

摘要

華山文創園區在經營屆滿 13 年以來，園區帶來的經濟效益、與成功商業模式及人流已為全台文創園區之首，然而伴隨著商業化過高、過於傾向大眾消費，以及場租過高等爭議，引發各界關切。曾與華山數次合作的第三部門台灣文化政策研究學會（Taiwan Association of Cultural Policy Studies, TACPS），於 2020 年 1 月起向台灣文創發展公司倡議，雙方合作展開「共伴計畫：文化永續·創意實踐」，以支持策略夥伴團隊的倡議行動，以及團隊之間的跨域共同行動計畫，發揮更多文化園區的公共性及文化社會影響力。為了擴展文化園區的網絡生態系，TACPS 與華山也自共伴計畫再延伸並另成立「蔓計畫——捲動台灣文化園區的生態網絡」，期待透過不同文化園區之間的合作關係建立與互動，彼此分享實務經驗與積累論述，逐步建構台灣的文化創新知識體系與文創智庫。

研究者作為 TACPS 秘書處副國際長兼「共伴計畫」與「蔓計畫」的專案經理，自計畫開始之際便參與觀察計畫的發展過程。本文主要針對此二計畫之目標價值，對計畫現階段的價值與動能匯聚現況進行初探，並以文化永續結合文化生態系概念，以及網絡治理、第二與第三部門的協力合作等論述取徑，探討「共伴計畫」與「蔓計畫」的形成原因，以及與 1997 年以來華山歷經不同階段性價值的更迭的關聯，並探討「共伴計畫」與「蔓計畫」的核心價值論述及其策略機制。最後將探索「共伴計畫」與「蔓計畫」中的能動者，如何加乘及匯聚文創園區生態系的動能，及可能創造出什麼文化公共價值以及創意文化行動倡議？

關鍵字：華山文創產業園區、文化生態系、文化永續、非營利組織、協力治理

壹、前言

華山文化創意產業園區（後簡稱華山）在經營屆滿 13 年以來，園區帶來的經濟效益、成功商業模式及人流各界有目共睹，然而伴隨著商業化過高、過於傾向大眾消費，以及場租過高等爭議，引發各界關切。Crossick（2019）指出以生態系的途徑去看擁有多樣能動者於其中的文化園區，對於理解文化園區的潛在社會影響力是有幫助的，任何文化園區同時是有機的也是經規劃的，文化園區的相關政策都需在觀察其社會影響力的同時，也意識到園區背後繁複的生態系統。因此，本文試著以文化生態系、永續發展、文創治理網絡中第二、第三部門協力合作尋求社會變革的論述取徑，探討台灣文化政策研究學會（Taiwan Association of Cultural Policy Studies, TACPS）與華山 2020 年共同合作的「共伴計畫：文化永續・創意實踐」以及「蔓計畫—捲動台灣的文化園區網絡」。

曾與華山數次合作的 TACPS，於 2020 年 1 月起向台灣文創發展股份有限公司（後稱台文創公司）倡議，雙方合作採取行動，使華山發揮更多的公共性及文化社會影響力，並展開「共伴計畫：文化永續・創意實踐」。起初，TACPS 與華山原本協議共同策劃使非營利組織（nonprofit organization, NPO）進入華山產生倡議行動。1 月至 6 月的前置規劃期，TACPS 與台文創公司逐步凝聚共識，針對合作計畫的核心概念、計畫內容形式與彼此資源的運用挹注進行協商。台文創公司承諾，願意釋出華山部分的空間、場館資源與資金，用以挹注策略夥伴團隊所提出之具社會倡議實踐、創意行動發展、文化與社會影響力創造的計畫，以及團隊之間的跨域共同行動計畫。

為了引入多樣性觀點，使共伴計畫的機制更臻完善，在計畫籌備期間，TACPS 與台文創公司對外邀集來自實務界與學界共 27 名委員，參與計畫評議會、諮詢會，及徵件辦法評審會議，並透過不同階段會議的各界意見交流與辯論，確立計畫的公共性、公益性、永續性基調，並開放申請單位條件，接受文化非營利組織以外的個人工作室與企業申請成為「策略夥伴團隊」，以計畫提案方式共創「互動作業空間」。此外，為了確保計畫的永續發展，台文創公司也將財團法人台灣文創發展基金會（後簡稱台文創基金會）納入計畫的共同策劃單位，並在計畫籌備的中後期，TACPS 與華山共同引介台灣應用材料股份有限公司（後簡稱為台灣應材）參與計畫及挹注資金，成為共伴計畫的企業夥伴單位。10 月份，共同策劃單位正式對外公告徵求「策略夥伴團隊」，並舉辦北部與東部說明會共二場，經 11 月份兩階段的書面及現場提案評選，於 11 月 23 日公告入選策略夥伴團隊。

為了擴展文化園區的網絡生態系，TACPS 與華山也自共伴計畫再延伸並另成立「蔓計畫—捲動台灣文化園區的生態網絡」，期許透過不同文化園區之間的合作關係建立與互動，彼此分享實務經驗與積累論述，逐步建構台灣的文化創新知識體系與文創智庫。

研究者作為 TACPS 秘書處副國際長兼「共伴計畫」與「蔓計畫」的專案經理，自計畫開始之際便參與觀察計畫的發展過程。共伴計畫與蔓計畫的整體規劃期程至 2021 年 11 月才完結，因此截至本文完成時，甫公告入選團隊名單，因此，本文主要針對對此二個計畫的目標價值，以及計畫籌備階段的動能匯聚現況進行初探。

本文以文化永續結合文化生態系概念，以及網絡治理、第二與第三部門的夥伴關係等論述取徑，探討下列核心提問。首先，本文探究催生「共伴計畫」與「蔓計畫」的原因為何，以及此與 1997 年以來華山歷經不同階段性價值的更迭有何關聯？其次，本文也將探討「共

伴計畫」與「蔓計畫」的核心價值論述，以及策略機制的設計為何？而「共伴計畫」與「蔓計畫」籌備期間涉及眾多的能動者，除了由 TACPS、台文創公司與台文創基金會三者組成的共同策劃單位，亦有 27 位委員、企業夥伴台灣應材公司，以及全台各個文化園區，不同意見立場的能動者之間的互動、碰撞與協商，又如何加乘及匯聚文創園區生態系的動能？「共伴計畫」與「蔓計畫」又可能創造什麼文化公共價值以及創意文化行動倡議？

貳、理論分析取徑

一、文化永續與文化生態系

2015 年聯合國發佈《翻轉我們的世界：2030 年永續發展方針》。這份方針呼籲全球合作實踐未來永續發展的目標，兼顧「經濟成長」、「社會進步」與「環境保護」等三大面向，並規畫出 17 項永續發展目標 (Goals) 及 169 項細項指標 (Targets)，作為 2030 年以前成員國跨國合作的指導原則 (UN 2015)。然而，「文化」在《永續發展目標》(Sustainable Development Goals, SDGs) 只明確出現於 4-5 處，呈現「文化缺席」的現象 (廖鳳玗 2015)。

關於文化與永續的關係，從 2001 年聯合國教科文組織 (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) 所通過《世界文化多樣性宣言》，並進而於 2005 年發表了對全世界文化政策影響力重大的《保護和促進文化表達多樣性公約》(後簡稱為公約)，其中，第 2 條第六項明列出「永續發展原則」，條文指稱文化多樣性是個體與社會的重要資產，而保護、促進、維護文化多樣性，對當代以及未來世代的永續發展是基本的要求；第 13 條「將文化納入永續發展」，指出締約方應致力於將文化納入各級發展政策，創造有利於可持續發展的條件，並在此框架內，完善、保護和促進文化表現形式多樣性有關的各項環節 (UNESCO 2005)。

至 2015 年，UNESCO 出版《重塑文化政策：發展文化多樣性的十年》(Reshaping Cultural Policies)，報告中回顧與評估 2005 年公約的影響力。在此篇報告的序言中，強調文化活動、文化商品、文化服務的雙重特性，文化不僅供給工作機會、營收、促進創新與永續的經濟成長，同時也表達了身分與價值、滋養社會共榮與歸屬感，並可見文化已將上述這些優點結合，並成為社會與經濟永續的推進力，也助於人權與自由的推動 (UNESCO 2015: 3)。此篇報告也說明 2005 年公約的四大主要目標：「支持文化治理系統的永續性」、「達成文化產品與服務之間的平衡流動」、「以永續發展的框架內整合文化」、「提升人權和基本自由」。Thorsby (2015) 則在其中第八章的專文提及，實行多樣性公約可被視作為了達到文化永續發展的策略，文化永續發展的概念將文化發展與經濟發展等層面結合為一個架構，並且注重成長、平等、以及文化正義。Thorsby 提出建議，將文化納入國家首要的永續發展策略的規劃進程，以及要竭盡全力說服規劃者認識文化對實施發展計劃的重要性，並強調文創產業可以發揮滿足國家經濟和社會目標的作用。支持中小企業、對社會弱勢群體的公平待遇也是文化永續發展的重要措施 (Thorsby 2015:169)。

2018 年 UNESCO 發布《文化與 2030 年永續發展議程》(Culture for the 2030 Agenda) 報告，提出了文化永續發展對 5 個 P 的貢獻，分別為：人 (People)、地球 (Planet)、繁榮 (Prosperity)、和平 (Peace)、夥伴關係 (Partnership)。文化捍衛人們的認同與知識，有利文化資產保存；對地球環境而言，文化得以維護生物多樣性、提升文化環境的韌性，強化文

化與自然的正面關係；文化商品服務的經貿活動開放，可以帶來文化創產業的繁榮；而文化多樣性、社會凝聚力與歸屬感能創造和平，並有助於和諧夥伴關係的建立，增進國際間對於文教、氣候生態、能源等多方合作（黃馨儀、魏君穎 2019）。

2019 年 UNESCO 透過文化部長國際論壇，發佈《2030 年永續發展議程文化專題指標》（The Culture|2030 indicators），共分為四大類「環境與韌性」、「繁榮和生計」、「知識和技能」、「包容和參與」以及 22 項指標。《2030 年永續發展議程文化專題指標》是一個主題式指標框架，目的在衡量和監測文化對於國家和地方落實《2030 年永續發展議程》中的永續發展目標所做出的貢獻。

至於文化生態系的概念，約始於 1950 年代，原先這個詞彙是在說明人類文化對於社會與實際生態環境的調整適應，直到近代才較多與文化部門運作有關的詮釋。Holden（2015）將文化大致分為由公共基金支持、商業型、個人生產，以及這三者混和的範疇，在這些範疇當中充滿繁複與生機的流動，透過工作、創意、金錢、產品等聯繫接合。Holden 解釋，以生態系為觀點來看，文化是有機體，文化當中的所有能動者皆是互相依存，並具有同等價值且不可或缺，而當中多樣的組成份子共同形成一個整體。也就是說，這些能動者是「鑲嵌」（embedded）在文化當中不同位置，而並非只是與文化「相關」而已。能動者形成文化，文化也形成了這些能動者。在文化之中，創造價值意義以及建構出社會生活與追求利潤同等重要。若將文化視為生態系，在分析方法上需要理解與識別出文化的多重價值，這個價值是包含且遠超過經濟價值的範疇，不管是經濟或是文化的價值，都是藉由高度的互動以及關係所創造出來。Holden 指出，以生態系來取代以機械性與線性思考的思維來思考文化，可以避免損害文化中的不同能動者的功勞。如同自然生態系，文化生態系也會透過更多樣的內在能動者互動而更加豐盛。在廣泛的文化中，也存在著許多較小規模以及在地性的生態系，並值得去研究這當中的運作（Holden 2015）。

從 2001 年的《世界文化多樣性宣言》到 2019 年的《文化與 2030 永續發展指標》，可見文化永續在近 20 年在國際社會在無論是概念、框架與操作已有非常熱烈的討論，各界也逐漸了解到文化永續帶來的諸多貢獻，包括強化認同、提升文化環境的韌性、帶來文化經濟繁榮，以及創造社會凝聚力及歸屬感、助於和諧夥伴關係等。在台灣，將文化永續納入政策與國家相關發展計畫的呼聲也日益增加，這也是文化永續之所以成為「共伴計畫」與「蔓計畫」核心目標的原因，共伴計畫的內涵、策略機制的設計等，也都與文化永續的概念互相呼應。而在文化生態系的討論中，與文化永續有異曲同工之妙的地方在於，文化的價值包含但遠超過經濟價值，此外，文化生態系重視能動者之間的關係與互動，文化生態系中的每個環節與能動者皆具有同等重要性。若當中的能動者產生愈多樣與密切的互動，文化生態系也就愈加豐富。本文將以文化生態系的視角，探討華山文創園區的現有的文化生態系，以及探討共伴計畫與蔓計畫透過引入更多能動者，使之相互合作串聯，是否能對華山的文創生態網絡更加繁盛活絡，以及將帶來何種加乘效果。

二、網絡治理與文化治理網絡

治理理論包含數種共同治理的形式，包括溝通治理、公私夥伴關係、網絡、共同管理等。網絡治理的發展，是為了導正新公共管理的問題，例如針對於民營化與契約外包的批評。其核心在於如何將行動者納入決策制訂與執行體系中，且不致於危害治理的效率（蔡允棟

2006)。Rhode (1996) 表示，當治理作為自我組織的網絡 (self-organizing networks)，則具有複雜的網絡內涵，其參與者不僅涉及國家、區域與地方各級政府，也包含其他政治-社會各種組織團體，例如眾多特殊利益取向的利益團體、私人企業、非營利組織、以及社區公民團體等，彼此之間相互依存與聯繫，並透過金錢、資訊、專業等資源的交換，去達成其目的與擴大影響力，這些紛雜的非政府組織團體，各有其本身特定的利益，而且在價值與目標上，彼此經常衝突 (蔡允棟，2006；Rhode, 1996)。Rhode 歸納治理四個特性為 (1)「組織間相互依存」(interdependence between organizations)；(2)「網絡成員間持續互動」藉以交換資源、達成目的；(3)「賽局般地互動」，以信任為基礎，但仍被網絡參與者所同意的競賽規則所規範；(4)「有著顯著程度的自主性」，網絡乃是自發的組織，但政府仍可能以間接且非參與方式來導控網絡 (Rhode 1996: 660)。

呂育誠指出，就學術面而言，網絡治理似乎一方面矯治新公共管理過度依賴市場力量的弊端，另一方面則引入更多利害關係人 (stakeholders) 參與公共事務，期望公共事務能納入更多元參與者的互動，以獲得符合公民需求的最大共識。但其前提為，社會大眾必須能先行確認本身需求或主張，面對特定公共議題時，網絡治理必須先能確認出各利害關係人，同時瞭解其基本主張，並整合出不同的代表人或團體。此外，呂育誠也提出對網絡治理的疑問，指出網絡治理並未排除採行市場機制，只是擴大參與者以及參與途徑，此外政府在網絡治理中的角色依然模糊，未必能主導網絡的運作，或在互動中獲得各參與成員必然的支持，而且政府本身可用資源受限的困境依然存在，其仍然需要外力協助處理公共問題，這外力僅是由市場轉為網絡 (呂育誠 2006：210-211)。

有別於上述以利害關係導向的網絡治理討論，劉俊裕將公共行政「治理」的分權、參與、多元、合夥、網絡，與文化的跨域、跨界、交流、互動、混雜等思維邏輯結合。劉俊裕所指涉的「文化治理網絡」並非行政官僚體制對於進常民生活文化霸權式的滲透、統治與規訓，亦非政府對文化藝術資源更有效率的行政、分配與管理，而是強調一般民眾多方參與治理過程，進而促成治理體系的自我約束、調節與規範。文化治理網絡在分權、多元的互動、交流連結系中，形成自主、反思、批判且開放的治理機制 (劉俊裕 2013)。

劉俊裕 2020 年的「臺灣文化治理的網絡／生態系：文化永續與價值動能匯聚」(圖 1)，發展自其 2018 年的「臺灣文化治理網絡與生態體系」，結合文化永續的四大目標「文化與企業經濟永續」、「文化與治理體系永續」、「文化與社會價值永續」、「文化與生態環境永續」。在文化治理的網絡與生態體系整合分析框架中，藝術文化與政治、經濟、社會體制間存在著複雜的互動關係，此系統中存在四種能動者，個別在文化政治、文化經濟、文化社會、常民生活日常等層面採取不同的策略與行動範疇，彼此連結的競爭場域與合作網絡，也形成互賴共生、相互滋養的生態體系 (劉俊裕 2018、2020)。四種能動者分類如下：

1. 藝文政策的制訂網絡支持者--平台促進 (A1 能動者)

包含藝文機構、議會、諮詢機構及地方縣市政府等能動者，在文化政策層面 (B1)，以文化治理的價值理念、藍圖規劃、文化權力調節與權利賦予、文化原則及方針訂定、藝術文化資源補助、藝術文化資源調查分配、公私夥伴協力共治，甚至文化反抗的吸納等策略行動，並發揮主導、調節與賦權的作用 (C1)。

2. 藝術文化的資本網絡媒合者--橋梁贊助 (A2 能動者)

此類能動者包括企業財團、藝文社會企業、私人捐贈等，他們的文化策略行動注重藝術文化產業的贊助投資、藝文市場競爭、藝術文化商品貿易和藝術文化市場的行銷等面向，並藉由藝文的獲利回饋、開發建設、勞動就業、薪資條件等行動策略，生成藝術文化象徵符碼與資本主義的文化邏輯（C2）。

3. 藝術文化的社群網絡守護者--行動倡議（A3 能動者）

包括學會智庫、地方文史團體、藝術基金會等皆屬此類，在文化社會層面（B3），他們強調藝術文化權利意識，透過在地價值詮釋、文化保存、社區與社群營造，產生在地文化知識論述，強化地方認同歸屬、歷史記憶情感表述，達成文化協力、監督與反抗，以及介入文化公共事務的作用（C3）。

4. 常民文化的關係網絡游牧者--生活創作（A4 能動者）

此類能動者存在與常民的生活日常，包括藝術創作者、藝評人、個人、家庭等，透過藝術文化消費、藝文活動參與、文化活動鑑賞，促成藝文人才的培力，並藉由文化的公共參與、文化輿論和網路平台等藝術文化自由表達，承繼人民的文化權利，達成文化參與、文化挪用及反抗的作用（C4）。

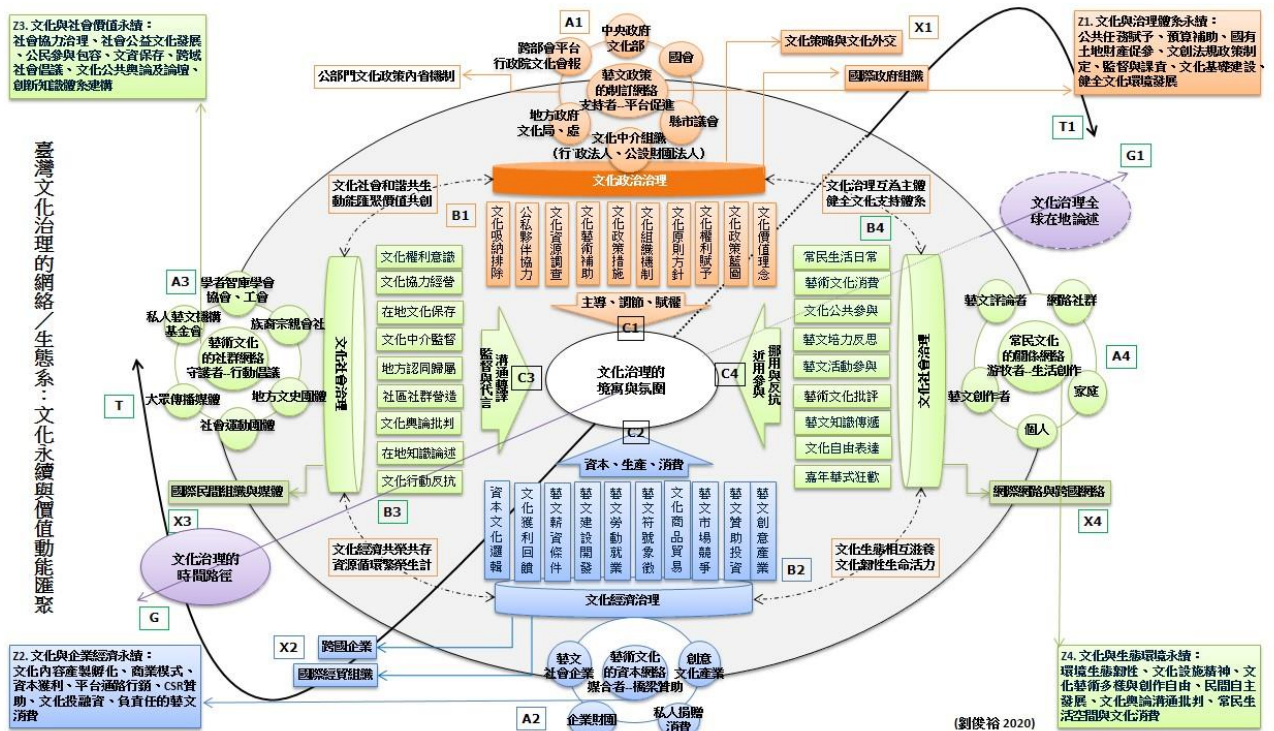


圖 1：臺灣文化治理的網絡/生態系：文化永續與價值動能匯聚（劉俊裕 2020）

網絡治理論起始為對民營化或委外經營的批評以及對新公共管理產生問題的導正。網絡治理與文化生態系接近之處，在於其有複雜的網絡，並期望納入多元的參與者透過互動達到共同目的，傳統上的網絡治理強調不同參與者為了共同目標，在規範之下有如賽局一般地互動交換資源以達共同目的，但亦可能由於各自特定利益而有所衝突。

網絡治理理論提供了本文在探討共伴計畫與蔓計畫網絡一個實用觀點，在計畫中的各個能動者，各自密切的互動合作，或交換資源，雖有共同目標，卻可能因彼此角色不同和自秉持立場的不同，而有各自利益衝突。

而劉俊裕的「文化治理網絡」重視的是分權、多元互動與交流連結中，形成自主的治理機制，超脫了政府行政官僚的對公共事務管控觀點，在融入文化生態系與文化永續概念後，形成「臺灣文化治理的網絡／生態系：文化永續與價值動能匯聚圖」，強調藝文政策的制訂網絡支持者、藝術文化的資本網絡媒合者、藝術文化的社群網絡守護者、常民文化的關係網絡游牧者之間的互賴共生與滋養，文化也促成了與治理、經濟、社會、常民生活等層面的永續發展。

三、非營利組織以及與企業的夥伴關係

對於現代社會的 NPO 特性，顧忠華歸納非營利組織兼具「公」與「私」的雙重性格以公共服務而言，非營利組織取代或補充政府的部分功能，其組織使命有更崇高的理想，但在組織定位上，不管是何種形式的 NPO，皆屬於「民間」結社，「私」的部份表現在不受政府支配，自行負起決策到執行的責任，其自主性能不被工具化，如此才能夠代表公眾，對政府與市場進行有效監督（顧忠華 2000：155）。

在非營利組織的研究趨勢中，跨部門夥伴關係已成為關注重點，除了 NPO 與政府之間的公私協力夥伴（public-private partnership）關係之外，NPO 與企業之間的合作關係也是另一項研究主軸（鄭勝分 2006）。Wymer 與 Samu（將非營利組織與企業的關係分成七大類型，包含企業慈善（corporate philanthropy）、企業型基金會（corporate foundations）、許可權的協定（licensing agreements）、贊助（sponsorships）、交換為基礎的促銷（transaction-based promotions, TBPs）、聯合議題倡導（joint issues promotions）及聯合創投（joint ventures）。官有垣與王仕圖（2015）則認為，上述將企業與非營利組織的合作加以類型化，雖有其價值，但從 Austin 與 Seitanidi 所建構 NPO 與營利組織的策略合作的光譜連續體（collaboration continuum, CC），更能看出以這種企業與 NPO 跨界合作關係本質的動態演變（Austin and Seitanidi 2012）（表 1）。

Austin 與 Seitanidi 的觀點為，NPO 與企業之間的互動光譜連續體中存在著不同階段類型的合作，並具有其獨有的特質與功能。Austin 互動光譜連續體的重要性，在於其呈現出企業與 NPO 的合作階段存在著動態移轉的概念，某些合作的演變也可能從其中一種類型轉移至另一類型，這些階段而非獨立或是離散的。企業與 NPO 的合作階段可以起始自任一個階段，但階段的轉換並非自然發生，而是取決於合作者之間的決策為何，以及是否採取行動（官有垣、王仕圖 2015；Austin and Seitanidi 2012）。Austin 與 Seitanidi 提出 NPO 與企業合作光譜連續體的四個類型：（1）慈善階段（philanthropic）：在慈善階段時，資源從企業單方面流向 NPO，是捐贈者與接受者之間的關係；（2）交易階段（transactional）交易階段存在著明顯針對特定活動而來的資源交換現象；（3）整合階段（integrative）：某些合作會向前跨入「整合階段」，在企業與 NPO 互動合作過程中，建立起更加深厚的關係與信任感，彼此的目標、價值、策略更趨一致，而互相發現有共通利益與創造出協同價值後，增加願意加深合作的動機，繼而產生共創價值。在整合階段，不只為組織的策略層面帶來助益，也促進社會改善。要到達此階段，也需要雙方共同投入及維護關係，同時也在不同的價值當中找到妥協平衡；（4）轉型階段（Transformational collaborations）：此為最進階的合作階段，企業與 NPO 之間對於社會需求具有共享的學習（shared learning about social needs），作為合作夥伴，他們

不僅認同這些社會議題與彼此息息相關，更有意願透過「社會創新」去解決社會需求並改善問題（Austin 2013）。

表 1：NPO 與企業合作光譜連續體（Austin and Seitanidi 2012）。研究者翻譯整理。

關係本質	階段一	階段二	階段三	階段四
	慈善	交易	整合	轉型
參與層次	低	←.....→		高
任務重要性	邊緣的	←.....→		核心的
資源規模	小	←.....→		大
資源類型	金錢	←.....→		核心能力
活動規模	窄	←.....→		寬廣
互動層級	少	←.....→		密集
信任	些許	←.....→		深度
內部改變	微小	←.....→		劇烈
管理複雜度	簡單	←.....→		複雜
戰略價值	次要	←.....→		主要
共創價值	單一	←.....→		聯合
協同價值	偶然	←.....→		主導
創造性	鮮少的	←.....→		頻繁的
外部系統變化	罕見	←.....→		常見

本文透過非營利組織特性以及與企業互動的特性整理，首先可見 NPO 在公共服務而言，取代或補充政府的部分功能，組織更具理想性，同時也具有自主性，並代表公眾，對政府與市場進行有效監督。此外透過非營利組織與第二部門的跨部門夥伴關係，可以看到學界已有許多對二、三部門合作類型與階段的探討，本文也將藉此探討在計畫前後華山與 TACPS 之間的互動關係為何，以及經歷何種階段性轉變。

參、不同階段的華山價值更迭

一、1997-2003 年 華山藝文特區與華山的藝術網絡形成

自 1977 年台北酒廠遷廠後，華山廢棄酒廠進入了閒置期，自 1997 年藝術家湯皇珍、魏雪娥發現其藝術創作潛力後，藝術界組成「華山藝文特區促進會」，經過與民意代表、公賣局及當時的台灣省文化處協商後，公賣局將台北酒廠管理權交由台灣省文化處，藝文界也獲得同意無償借用華山作為藝文使用，因而催生出「華山藝文特區」。1998 年華山藝文特區促進會正式改組為「中華民國藝術文化環境改造協會」（後簡稱環改會），一群藝術家改變身份成為藝文政策的倡議者、經營者及監督者，並於 1999 年 1 月獲得台灣省文化處委託，代管華山藝文特區直至 2003 年。藝術的網絡社群也逐漸在華山群聚出豐沛的創作能量，大量前衛性、批判性的當代藝術創作湧入華山，眾多跨越美術、音樂、舞蹈、戲劇等領域的藝術家與創作者開始在此空間群聚，政府也少有干預藝術創作行動（李宛真 2010）。

作為當時環改會的成員，藝術家張忘提到，環改會的目標有二：其一，是讓華山成為孕育新世代藝術家的平台；其二為朝向跨領域的方向邁進，因此有「跨領域優先」的概念，並

以「共營」方式讓不同領域的藝術家交流、創作，華山就此成為藝術生態改革的先驅，打造了跨領域、且友善青年創作者的平台¹。

但相對地，當時也有對華山公共性與正當性的質疑。倪再沁（2005）曾提「『華山』（華山藝文特區）或許很偉大，但缺乏正當性，這塊土地應是社會共同享有的資源」。黃琬媛（2008）指出，華山在環改會的營運下使創意網絡在空間中群聚，卻無法取得空間使用及社會認可的正當性。文化部門讓藝術家暫時在未確定土地使用前作為藝文空間使用，並補助經費提供空間修繕，但其藝文使用所形成的價值並未獲得公部門之間共同的認可，社會大眾對於華山封閉空間中進行的藝術活動感到疏離，社會大眾對於其空間使用並未形成認可的態度，也間接影響華山做為藝術基地的使用價值。華山藝文特區產權與經費皆為國家所有，成為華山的原罪，因為取之於社會，亦須肩負社會責任，若都由少數藝文團體所「獨占」，華山的藝術性或公共性便是有爭議的，也就使藝術家進駐華山的使用正當性受到質疑（黃琬媛 2008）。

二、2003-2007 年 華山過渡期：國家文創產業政策介入與擺盪

自 2002 年起，首任文化建設委員會（後簡稱文建會）主委陳郁秀倡導「文化創意產業」的概念，文建會提出一系列與文化相關的國家發展政策²。2002 年 5 月行政院核定《挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002—2007）》，當中也明列了五大創意園區的設置，規劃將財政部菸酒公賣局民營化後的五大閒置酒廠，包括台北華山、花蓮、嘉義、台中、台南等，做為工業文化遺產活化再利用的典範，具體做法包含針對既有建築物現況與結構安全調查、測繪、修繕與園館營造，及特區周圍環境景觀改造，將園區規劃成包含公園綠地、創意設計工坊及創意作品展示中心的創意文化特區，群聚藝術家與創意設計者，增加創意產品附加價值，園區中的展場與賣場作為創作者與消費者互通的平台，以吸引觀光人潮、增加服務性就業、增加設計產品產值（行政院 2002：41）。2004 年文建會提出「社區總體營造」、「文化產業化、產業文化化」等政策目標，透過現代化的經濟產銷經營模式結合文化藝術的創作（李宛真，2010；辛晚教等，2003）。此一時期政府的主軸在於完成五大園區環境整備及經營管理規劃作業，並宣導文化創意產業概念（文建會 2008）。

環改會對於當時文建會計畫在華山發展文化創意產業，一方面憂心產值司為怕危及純藝術的生存空間，另一方面當文建會要求環改會執行文化創意產業指定業務，環改會亦有感於專長於藝術創作而非產業經營，因此在經營期滿後，選擇退出華山管理，轉為監督角色。2003 年起，文建會委託橘園國際策展公司（後簡稱橘園）經營華山，華山藝文特區也正式轉型為「創意文化園區」（李宛真 2010）。

在橘園經營華山創意文化園區的時期，試圖在藝術與商業之間取得平衡，並扮演藝術與商業的媒合角色，透過疏通當代藝術與一般民眾的互動，讓藝術與些許商業性之間產生互補作用，並將園區的空間配置重新規劃，在原有前端藝術創作基礎上，嘗試與後端市場產生連結與對話。此外，橘園也嘗試引進餐飲業，以及改變過去由藝術家自由玩華山空間的方式，規劃開放市民參與的活動，消弭民眾與前衛藝術的距離。但橘園經營僅維持一年於宣告終止，

¹ 參閱華山會客室〈張忘 X 蕭麗虹 X 王榮文華山的前世與今生〉
https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/creative_20041310175322242。（檢索日期：2020 年 9 月 1 日）

² 參閱文化部成立沿革 https://www.moc.gov.tw/content_246.html。（檢索日期：2020 年 9 月 15 日）

原因是當時的文建會主委陳其南提出「新台灣藝文之星」新舊建築共構的構思，不過由於陳其南主的新台灣藝文之星構想爭議性過高，背離藝文團體的期待，在引來強烈反彈後計畫於是停擺。爾後，華山經過 2004 年一年封園全面整修，在 2005 年底結合舊廠區及公園區的「華山創意文化園區」重新開放供藝文界及附近社區居民使用（李宛真 2010）。

華山由於政策更迭，文建會對於華山的軟體規劃始終沒有提出一個延續性的確定方向，直到 2006 年才確定以《促進民間參與公共建設法》（後簡稱促參法）委外經營，華山園區正式進入產業化進程，此時文建會邱坤良主委將華山以促參法分成三部分委外經營，首度明確以產業戰略定位華山，而不再以過去是純藝術產業為核心的態度（李宛真 2010）。

總結此段，自 2003 年至 2007 年，隨著官方價值的滲入，文建會開始設置創意園區與推行文化創意產業，以環改會為首的藝術社群選擇離去，企業橘園首度進場，在經營期間嘗試將當代藝術與大眾連結，亦試圖讓藝術創作與商業取得平衡。然而，此時期雖然國家主導力強，但對華山缺乏持續性的文化政策，歷任主委各有不同施政想法，各界也未形成共識，使得華山在這段期間發展路線擺盪不定。

三、2007~2016 年台文創公司營運華山：從虧損至彌補前虧

2007 年 11 月 6 日，文建會依照促參法與台文創公司簽約，台文創公司正式取得華山 ROT³ 15 年的營運權，至 2022 年 11 月屆期滿，約滿後另享有 10 年的優先續約權。文建會（2008）將華山定位為「文化創意產業、跨界藝術展現與生活美學風格塑造」，並以「酷」（時尚、前衛、實驗）與「玩」（玩樂、享樂、娛樂）等詞彙，突顯出華山作為跨界創意的空間，期望華山扮演媒合跨界藝術、產業互動的場所，並建構異業及異質交流的平台，以及發展為文化創意產業人才的育成中心⁴。至於台文創公司本身，因承接政府「文化產業化，產業文化化」的政策目標，提出了「文創產業的旗艦基地」、「創意人的江湖」、「一種風景、一所學校、一座舞台、一本大書」等目標定位。台文創公司也另立三大評量準則，包括「文星匯聚之地」、「文化觀光熱點」、「創投基金尋找標的之處」⁵。

台文創公司 ROT 後承接著政府發展文化創意產業的政策目標，以會、展、演、店的經營模式試圖走出自己的路，園區內有設計、流行音樂、創意生活、策展、出版、時尚設計、工藝產業等文創業者及其他產業業者進駐，並引進小型文創業者短期（3 個月）進駐展售⁶，創造亮眼的經濟產值並帶來人流。在華山 2017 年年報中，台文創公司觀察指出，在過去 10 年華山叫好叫座的活動，很難找出一個沒有跨界成分的「純」策展，園區內的店家也幾乎都是複合店，所有的空間與活動皆充滿風格、難以定義，華山也創造出策展的新形態與新市場，例如結合多種跨界元素的「授權展」，滿足了策展者的創意與變化的需求，創造出新興的文創市場，使大眾成為了此類展覽的主力客群⁷。

³ ROT(Rehabilitate-Operate-Transfer)：指由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運（臺中市政府財政局 2017）。

⁴ 參閱《文建會創意產業發展第二期計畫（97 至 100 年）》（文建會 2008）

⁵ 參閱華山 1914 文化創意產業園區網站〈簡介與理念〉，網址：<https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/idea>。檢索日期：2020 年 11 月 20 日。

⁶ 參閱文化部網站〈五大文化創意產業園區營運管理〉，網址：https://www.moc.gov.tw/information_302_34100.html。（檢索日期：2020 年 9 月 30 日）

⁷ 華山 1914 文化創意產業園區（2017）〈華山園區十周年特輯〉。頁 18-47。

除了個人創作者或策展機構，華山也為臺北之外的公部門或協會團體提供推廣舞臺，也是海外國家推廣觀光或在地文化的場館首選之一，華山也與 TED x Taipei 年會、Teach For Taiwan 等 NPO 合作，提供策展或年會等大型活動的會場。此外，2015 年起發展快閃店 (pop-upshop) 模式，對華山而言亦是育成的一環，利用玻璃屋、配電室、中四 A-2、中四 A-3、蒸餾室、小木屋、貨櫃屋等不同空間，透過主題性引導介紹和消費者互動，為品牌營造環境，從過程中找出有潛力的品牌 (華山年報 2016: 56)。

台文創公司除了以營利組織的身分營運華山，台文創公司董事長王榮文早在 2008 年即捐助新台幣五百萬成立台文創基金會，推廣文創產業或具公益性質之計畫，並以「讓該相遇的人相遇」為宗旨。在 2017 年台文創公司彌補虧損之前，台文創基金會仍陸續辦理各式活動，包括：2009 年華山 1914 畢業季、與 TED x Taipei 自 2010 年起的合作、2011 年華山百戲雜技節、2012 年提供國際工業遺產保存委員會 (The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage, TICCIH) 第十五屆委員大會的會議場地、2015 年的臺德文學交流合作計畫等。亦從 2013 年起持續辦理「華文朗讀節」，提供作家和讀者相遇的場域；此外，2015 年開始的「華山文創沙龍」以「發表作品，分享創見」為核心，提供拱廳場地，邀請專業社群及連結各不同領域創作者分享，搭建平台促成交流與育成 (台文創基金會 2019: 44)。

然而，ROT 後的華山也不時面臨各界的檢視與批評。都會區的文化園區的經營者背負文創的「產業化」任務以及園區需自負盈虧的經營壓力，在招商與選擇展演內容上，帶給大眾商業化氛圍濃厚的觀感。獨立策展人胡永芬 2012 年曾提出，自從華山 ROT 之後，除了少數獲得文化部挹注的藝術創作能在華山發表，其他不具有立即產值的藝術創作都被高額的場租阻擋在外⁸。2015 年 4 月台北市前都發局長林洲民批評華山與松菸等文創園區為「假文創園區」⁹。

在外界來看，華山似乎過度重視具產值的活動，有過度商業化的疑慮。但從財務方面來看，台文創公司自 2007 年正式營運起直到 2012 年，每年園區營收仍是虧損，自 2013 年才轉虧為盈，2016 年方終於彌補前虧¹⁰。根據林世偉在 2016 年底與台文創公司一位高階經理人的訪談，台文創公司做為乙方，需回饋稅後盈餘 10% 給基金會運用，也要提撥稅後盈餘的 10% 作為育成使用，稅後盈餘的 20% 已指定用途，這其實比例是很高的 (林世偉 2017)。歸納此時華山的爭議，包括場租提升、空間氛圍改變、創意網絡轉向為大眾消費與體驗。

四、2017 年至今：華山園區的新策略與生態系思考

文化部鄭麗君部長 2016 年上台後，各界對文創園區的批評檢討持續。2017 年，立法院預算中心檢討台灣五大文創園區空間配置失當，在各園區中藝術家進駐的空間比例皆低於

⁸ 參閱胡永芬。2012。〈華山，有問題〉。<https://www.facebook.com/notes/10151226878821220/>。〈檢索日期：2020 年 8 月 20 日〉

⁹ 台北市都市發展局長林洲民 2015 年 4 月 13 日，在 facebook 發文點名華山文創園區、遠雄大巨蛋、三創數位生活園區及松菸文創園區是「假文創園區群」。參閱自由時報〈台北市都發局長林洲民 砲轟華山、松菸「假文創」〉<https://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/871564> (檢索日期：2020 年 6 月 25 日)

¹⁰ 參閱王榮文 2020 年 5 月 31 日於共伴計畫諮詢委員會上之簡報〈以文化人看華山 3.0 與文創法修法〉。頁 17。

15%，華山僅占 0.64% 佔最低¹¹。2019 年監察院公告「五大文化創意產業園區營運屢遭質疑過於商業化及文創業者進駐偏低的之調查案件」，指出文化部未確實開發五大文化創產業園區文化底蘊，自明性與辨識度不佳，難以符合文化創意產業園區設置意旨（監察院 2019）。政府與民間對於文創園區的「經濟產值」與「文化」二元的矛盾似乎未解。

林世偉指出，華山已意識到，單純靠園區實體空間之使用率租金收益模式，已達到一定比率及瓶頸，並開始嘗試及規劃其他收益的可能性，包含「期限限定店模式」、「獨立設計師合作案」、「選品模式之電子商務」、「直接投資或媒合小額之創投基金」等，然而卻還沒有充分的條件、氛圍與機制，讓足夠創意的源頭與資源在華山發生。以簡單生活節為例，雖匯聚具有創意發展空間的文創工作者短期進駐，但卻缺乏評選或輔導機制，進一步孵化與加速具有潛力的文創工作者。單引進創業者，是否能如預期發揮功能，仍是令人質疑的，在當時也還未有較成功的案例（林世偉 2017）。

從這段時期開始，各界也逐漸對華山有一系列關於建立生態系的思維與行動。2017 年 8 月 14 日，文化部於官網聲明將與園區經營者強化創意藝術工作者的優惠進駐條件，調降餐飲空間比例，以及成立五大文化創意產業園區交流平臺會議，加強整體「文化生態系」的建構¹²。2017 年，華山推出「華山會客室¹³」，董事長王榮文定期與不同領域人士對談。在 2017 年 8 月王榮文董事長與吳思華教授的對話中，吳思華強調可用企業界已有的生態系概念來探討華山的經營，在華山建構平台、加強流量，以及建立生態系是重要的，而生態系即是一個共生互補的關係。吳思華也指出，華山的生態系需有三個層次的重點，包括（1）不同族群的共生；（2）華山扮演平台角色，並去開發雙邊與多邊市場的連結關係；（3）幫助平台週邊的個體都能過得好。吳思華更強調，在華山形成生態系的平台，也許比引入創投更為重要。此外，王榮文提出，他重視策展人的育成工作，因為策展人是華山的核心角色，王榮文也希望在華山添增力道，形成更有機的生態，引入更多不同的策展人進到華山平台，也希望尋找創建此機制的方法¹⁴。王榮文（2018）在華山年報也指出，文化創意內容、產業價值鏈及出海口，整個生態體系必須一體思考，才能營造一個適合這個產業生存發展的環境，有了舞台、有了市場，就有源源不絕的創意內容。

同年，《亞洲藝文中介組織網絡計畫》首場論壇「臺灣藝文中介組織論壇：臺灣藝文中介組織的新定位」也在華山舉辦，此為 TACPS、國立臺灣藝術大學、文化部、國家文化藝術基金會於 2018 年 9 月共同主辦，TACPS 以較優惠的藝文價支付華山拱廳場租，同時亦

¹¹ 參閱自由時報〈假文創！華山僅 0.64% 空間給藝術家進駐〉日期：2017 年 8 月 14 日。

<https://news.ltn.com.tw/news/Taipei/breakingnews/2162311>〈檢索日期：2020 年 8 月 20 日〉。但另一方面，依華山 2015 年至 2019 年的年報所示，全園區用於藝文及文化創意培育的空間，占園區總使用坪數的比例於 2016 年約為 28.73%；2017 年約為 22.86%；2018 年約為 15.07%；2019 年約為 15.65%。皆遠高於 0.64%。參閱華山歷屆年報〈檢索日期：2020 年 12 月 1 日〉

<https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/report?typeId=18060517582677226>。

¹² 文化部 2017 年新聞稿指出，所屬五大文創園區除臺中之外，皆全區採取促參方式營運。惟為避免各界長期詬病之過度商業化，回歸文化創意本質，文化部已要求各園區將餐飲空間，比例降至總樓地板面積 15% 以內。文化部並強調，文化創意相關政策，其核心目標實為完整文化生態系（ecosystem）之建構（文化部 2017）。

¹³ 「華山會客室」為 2017 年華山藉著月刊「點讀華山」改版所規劃的專欄，邀請不同領域的專業工作者與王榮文董事長共同為下一個十年累積不同看法，找出新的方向。

¹⁴ 參閱華山文創園區網站。〈小文創需要大平台－吳思華 X 王榮文 | 華山會客室〉網址：https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/creative_17090117311054617。〈檢索日期：2020 年 9 月 10 日〉

邀請華山的林璞藝文總監共同與談，論壇聚焦於文化中介組織的公共任務與價值、專業治理模式、組織結構與效益評量機制、中介組織之間橫向的協力與分工、中介組織與其他民間組織和公眾之間的信任關係建立等議題¹⁵。

2020年5月，文化部發布新聞稿揭示華山將轉型為華山文創園區3.0。未來的華山文創園區，除將保留原本作為文創商品展售的消費商業空間外，將更著重於藝術及在地文化內容產業連結並串聯各領域文化內容生產網絡，以成為國家級重要文化內容創新樞紐。新聞稿中明示，台文創公司已達成優先訂約條件，文化部將依契約及園區轉型規劃，與台文創公司議定新約。雙方已取得共識，在現有基礎之上，增進藝術及文化內容產業鏈之串聯，導入藝文創作資源及產業聚落，強化公眾藝文聚落及文化國際櫥窗功能，以成為未來文化內容創新樞紐。期望現行委託民間機構經營之華山1.0轉型過後，未來能結合文策院營運的華山2.0空間，公私協力聯手轉型升級為華山文創園區3.0，成為首都文化創新廊帶的國家級文化內容創新樞紐（文化部，2020）。

五、台灣文化政策研究學會的倡議與合作背景

TACPS¹⁶於2015年正式成立，是一非以營利為目的之社會團體，成立宗旨為推動文化政策研究、增加學術交流、辦理文化相關議題倡議、發行專業出版品等，以匯聚跨藝術文化領域的研究、實踐與創作工作者為目標，推動一個自由開放的知識平台，促進學術界、非營利文化第三部門、文化企業、產業和公部門之間協力、溝通、對話與理性辯證的臺灣文化公共領域。

自2015年成立以來，TACPS辦理各式學術及文化公共論壇，例如台灣文化政策學院、2016文化部文化影響評估制度先期研究等。在2017年與文化部、國立臺灣藝術大學共同籌辦的全國文化會議，更於後續催生出文化基本法。TACPS亦曾協助並參與2018文化部文化政策白皮書之撰擬，是國內具代表性的文化政策倡議的民間非營利學會組織。TACPS也積極與亞太文化教育與研究網絡（Asia Pacific Network for Cultural Education and Research, ANCER）、歐洲文化政策與管理研究網絡（European Network on Cultural Management and Policy, ENCATC）、美國藝術行政教育者學會（The Association of Arts Administration Educators, AAAE）、國際文化政策研究會議（International Conference on Cultural Policy Research, ICCPR）、韓國文化觀光研究院（Korean Institute of Culture and Tourism, KCTI）等合作，讓臺灣文化政策的網絡接軌國際（劉俊裕 2018）。

「共伴計畫」與「蔓計畫」的肇始並非突然，除了前述的與華山合作《亞洲藝文中介組織網絡計畫》首場論壇「臺灣藝文中介組織論壇：臺灣藝文中介組織的新定位」，TACPS與華山協議就2019年「文化987青年論壇」展開合作，自2019年5月開始於華山中三館拱廳定期辦理文化987論壇，透過分享及討論表演藝術、視覺藝術、文化資產、文化創意、中介組織發展、政策設立等議題，期望拉近藝文產業跨域及跨世代工作者的距離，擴大文化事務的同溫層，在經驗分享與創意激盪的過程中尋求連結，匯聚成自發性的民間力量。不過，

¹⁵ 參閱華山網站【新聞稿】臺灣藝文中介組織論壇。網址：

https://media.huashan1914.com/w/huashan1914/news_18091015111427180。〈檢索日期：2020年11月10日〉

¹⁶ TACPS置理事十三人、監事三人，並分別成立理事會、監事會，並有秘書長一人，襄助理事長綜理學會內事務。除了秘書長一位、副秘書長二位、執行秘書一位，秘書處下設行銷企劃部、學術部、國際部等。

雙方在文化 987 的合作，僅止於華山提供活動場地空間與行銷宣傳的協助，針對活動內容較少參與及干涉。

在 TACPS 與華山合作文化 987 逾半年後，基於尋求第二、第三部門民間文化能量，進一步發揮華山文創園區文化公共性、文化社會價值與影響力的理念，2020 年 1 月 9 日，台灣文化政策研究學會劉俊裕理事長偕同二位 TACPS 秘書處成員，在 2020 年 1 月 9 日拜訪台文創董事長王榮文與策略長等人，並提出讓華山更加永續發展的建議策略方針，包含執行文化社會影響力評估、與社會投資報酬（Social Return On Investment, SROI）等。TACPS 建議，華山文化創意產業園區的場所精神與價值引領，可以結合聯合國 SDGs、企業社會責任及永續的可能推動方案，包括：

SDGs 結合企業社會責任及生態永續（維護社會公益/文化發展）

1. 華山文創園區綠色策略 / 活動規範與合約。
2. 華山文創園區與循環經濟。
3. 歷史文資保存與環境化永續（文化導覽、教育、數位科技）。
4. 文化、文創跨藝實驗衝撞空間 / 開放文化空間。
5. 文化（創）公共議題對話空間、文化與社會和諧 / 從 1997 藝文搶救華山起。
6. 藝文社會企業與社會責任策展、論壇、工作坊。
7. 藝文青年文創人才培育、品牌建立（華山學校）。
8. 天使基金文化新創事業。
9. 明確宣示藝文社會企業 / 多元的獲利回饋機制。
10. 文創園區的社會影響評估。
11. 企業投資的社會報酬或文化報酬。
12. 財報條列、附註說明、完整 SROI 報告、年度財報固定支出、資產負債表。
13. 文創園區經營管理夥伴關係網絡匯流/生態系。
14. 文化治理：文策院的文創智庫計畫接合，建立文創知識體系（華山學智庫）。
15. 第三部門共創空間（文化 NPO 的進駐、社群網路連結）。

此時，可以觀察到作為第二部門的台文創公司，在面臨能否續約之際，也嘗試思考與第三部門協力進行更深度合作，擴大華山的公共性，以及思考調整華山的策略調整。台文創公司在這時已表達高度合作意願，並希望初階段就以下四個面向開始進行雙方的協力合作：

1. 文創園區的社會影響評估。
2. 文創園區經營管理夥伴關係網絡匯流/生態系。
3. 文化治理：文策院的文創智庫計畫接合，建立文創知識體系（華山學智庫）。
4. 第三部門共創空間（文化 NPO 的進駐、社群網路連結）。

這四個面向，也在後續形成了匯入 NPO 與其他組織的「共伴計畫」以及串連全台各個文化園區的「蔓計畫」，此外，華山與 TACPS 也協議，由華山資助獎學金予 TACPS 秘書處成員，同時亦是國立台灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所的二名碩士生，針對華山文創產業園區的文化與社會影響力評估框架以及「共伴計畫」進行先期研究。

肆、共伴計畫與蔓計畫的價值論述與策略機制

一、共伴計畫與蔓計畫的價值意義

1. 形成以文化永續發展為目標的文創園區生態系網絡

文化永續發展已漸為趨勢，在此前提之下，擁有文資身份的華山文創園區，在 ROT 合約即將屆滿之際並邁向下一個 10 年的階段，實需要重新思考接續的永續經營策略。

伴計畫與蔓計畫的價值意義為，透過具理想以及長期提倡文化治理之第三部門 TACPS，主動向文創園區旗艦基地的華山倡議，呼籲華山文創園區經營者台文創公司共同因應永續發展目標採取實際行動。TACPS 在最初向董事長提案時，以永續發展目標 SDGs 為大方向，並且以充實華山文化園區的生態系為理念，以及串連全台文創園區網絡，期許藉由雙方合作，引入更多對文化社會倡議的有志團體，以華山為平台，放大華山的文化社會影響力。

而「蔓計畫—捲動臺灣文化園區的生態網絡」是為 TACPS 在共伴計畫中自提計畫，目標為系統性整合華山營運至今的基礎與經驗，連結台灣各地第一線的文化園區工作者，進行經驗分享與交流，透過協力夥伴間的工作坊以及大型論壇活動，匯集並整合台灣各文化園區之實際營運經驗與共同關切的議題¹⁷。蔓計畫不僅為共伴計畫的策略夥伴團隊創造與其他園區合作的契機，亦使不同園區之間有機會互相連結合作，創造園區之間串聯的動能，共創並放大文化園區之文化、社會與經濟價值，滋養社會共榮與歸屬感，共同推進文化園區的永續力。

2. 第二部門與第三部門的協力合作階段轉移與文化網絡治理

自 2017 年開始至 2020 年以前，從王榮文董事長在華山年報的撰文，以及與不同領域的專家人士在「華山會客室」的公開會談，都可見華山經營管理者在心態與行動上已經在積極尋求各界意見，試圖調整經營策略。但華山在既有的會展演店生態系與育成機制下，還未形成能夠導入更具多元價值共伴與加乘的機制與策略行動。而 2020 年的共伴計畫與蔓計畫，正為華山帶來形成更豐富多樣的文創園區生態系之契機與推進力。

2020 年以前華山與 TACPS 的合作，較以交換性質（活動辦理場地、LOGO 掛名等）的合作為主。自 2020 年開始，藉由雙方對計畫共同籌劃與設計，形成以議題性與整合性為主的合作。

雖然主要策略擬定是華山與 TACPS，但更尋求納入眾多的能動者共同豐富此計畫，形成一種生態圈中的網絡治理。此也類似 Ramirez (1999) 提出有別於價值鏈的「價值星雲」，而形成價值星雲的關鍵，是在共同製作 (co-production) 的邏輯下，使不同的能動者共創價值，值得注意的是這些系統並非自然生成，而是需要經過特別設計與策劃，是需要創意製作人去支持及引導 (Ramirez 1999)。

此外，TACPS 與華山自 2020 共伴計畫與蔓計畫的合作過程中，雙方亦投注相當程度的信任度，及理解對方的優弱勢與困難點，彼此在共同的目標上也就更能聚焦，並且形成第二三部門之間合作的加乘價值。而在對外園區串聯的過程，TACPS 作為 NPO，其自主性、正當性及公共性較高，也較能被其他園區所信任，較少受其他園區質疑計畫背後是否有私利，並能較有效達到文化園區生態網絡的串連。

¹⁷ 參閱 TACPS 〈「共伴計畫：文化永續·創新實踐」暨「蔓計畫—捲動台灣文化園區的生態網絡」計畫書〉頁 9。

二、共伴計畫與蔓計畫的策略機制¹⁸

為了達到文化永續發展目標，共伴計畫與蔓計畫的策略應用，包含：

1. 華山與 TACPS 形成共同策劃團隊，共同擬訂「共伴計畫」機制

藉由 TACPS 與華山在形成正式契約合作關係後，共同商議規劃評議會、諮詢會議、設計徵件辦法、評審諮詢會議等，以匯入多元的意見，並試圖勾勒出更具象及可持續性的華山文創園區生態系。

(1) 評議會、諮詢會議

TACPS 建議，評議委員會以及諮詢委員會各辦理二次，其中，評議委員是真正辦法的研擬成員，諮詢委員提供意見諮詢，兩場次諮詢委員各邀請不同領域之委員。而評議委員與諮詢委員則為 TACPS 與華山共同協議討論之人選。

(2) 評審諮詢會議

針對華山與 TACPS 依據評議會、諮詢會議擬定出的徵件辦法，再次邀集 4 位曾參與評議會、諮詢會議之委員提供的意見，據以最終修訂共伴計畫之徵件辦法。

(3) 徵件辦法：

擬訂並規範團隊提出文化價值影響力評估與獲利回饋機制，有鑑於計畫的文化永續性、公共性與公益性考量，華山以及 TACPS 亦要求申請者，計畫執行內容中若涉及商業行為，須於申請計畫書中說明確切獲利回饋機制。

(4) 夥伴團隊須通過二階段評選過程

第一階段為書面資料評選，通過之申請團隊須參加第二階段的現場提案說明。

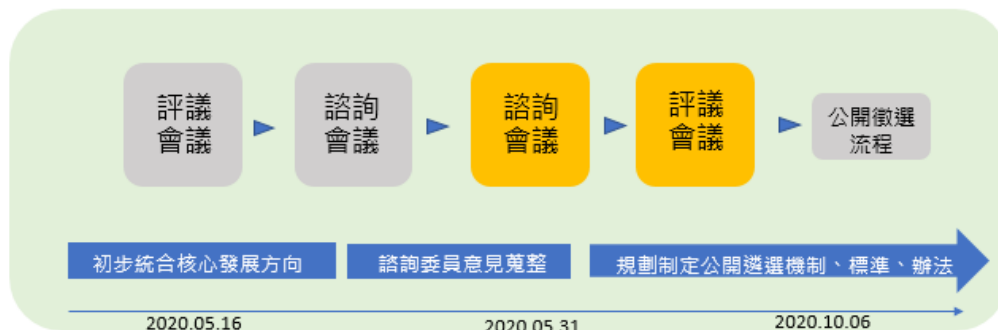


圖 2：「共伴計畫：文化永續·創新實踐」執行案規畫期運作機制

資料來源：共伴計畫 2020 年 10 月 11 日說明會簡報

A. 議約

獲選策略夥伴團隊將與華山和 TACPS 共組之經營團隊，共同商議具體文化社會影響力評量、獲利回饋機制、場館資源配置及次數、經費核發與計畫退場機制後，簽約執行計畫。

¹⁸ 同註 15，頁 3-7。

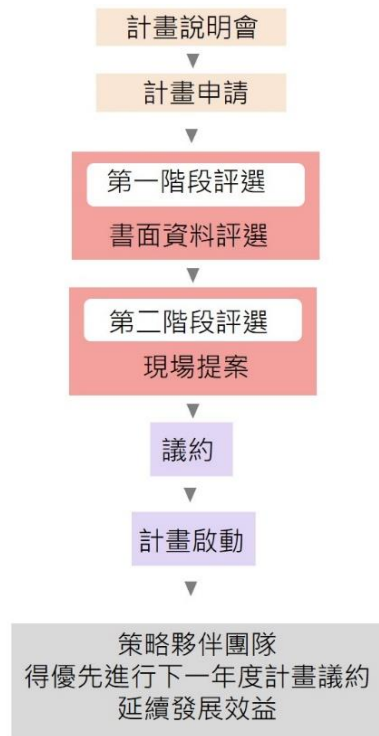


圖 3：「共伴計畫：文化永續·創新實踐」計畫流程

資料來源：共伴計畫 2020 年 10 月 11 日說明會簡報

2. 將台文創基金會納入共同策劃單位

為了確保計畫的長期進行，並讓華山的育成基金永續支持計畫策略夥伴團隊，台文創公司將台文創基金會納入計畫共同策劃單位，更特聘原本身分為 TACPS 秘書處的學術長為共伴計畫的專職人員至基金會，並且承諾共伴計畫至少持續兩年。

3. 華山提供育成經費、專業諮詢服務、場館空間等資源的投入

評審委員會將依照申請計畫內容評選策略夥伴團隊，入選團隊將獲策劃單位提供每個策略夥伴團隊約 30 萬計畫經費，作為該年度計畫執行用途，實際金額將另由評審委員會議決。

策略夥伴團隊執行期間，也將由 TACPS 與華山參酌策略夥伴的專業需求及計畫性質，偕同策略夥伴團隊共同商議適切的諮詢委員，並在夥伴團隊計劃執行期間提供專業經驗與培力串聯協助。華山亦將盡力協助各團隊於計畫書中所提之期望支援項目，並優先協調華山場館資源、展覽檔期給予夥伴團隊計畫需要使用。此外，亦將提供各策略夥伴團隊 1 至 5 人使用之辦公空間作為計畫營運據點，以及規劃開放式的會議及交流空間，創造團隊間彼此熟識並進一步串聯合作的契機¹⁹。

4. 訂定共伴計畫之跨域合作之內涵

TACPS 與華山在思考策略夥伴的倡議行動與串聯形式，為了不讓團隊謹專注自身的行動，失去串聯華山生態系網絡的初衷，因此計畫策略夥伴團隊除了發展各別團隊計畫外，需承諾於計畫執行期間與其他夥伴團隊共同合作策劃並且執行跨域(專業領域、產業別、地域、媒體)計畫。以跨域策展、活動概念，藉由不同的議題倡議與網絡間的合作，於 2021 年 9

¹⁹ 參閱〈共伴計畫:文化永續·創新實踐【策略夥伴計畫徵件辦法】〉，頁 2。

至 11 月共同策劃跨域行動計畫，執行經費由華山另外編列，活動內容、規劃則由共同策劃團隊與夥伴團隊共同策劃執行²⁰。

5. 擬定共伴計畫的指標項「文化社會價值與影響力參考指標」

由於徵件辦法中，規範申請團隊提出團隊計畫的文化價值影響力評估，TACPS 以文創園區生態系的永續發展思維，並參採評審諮詢會議的委員意見，擬定一套「文化社會價值與影響力參考指標」並收錄於共伴計畫的徵件辦法，作為團隊提案的參考基準。

「文化社會價值與影響力參考指標」以「文創產業園區網絡生態系的永續發展」為總目標，下設（1）「促進文化創意自由表達的多樣性，以及文化價值的公共性」、（2）「藉由文化社會行動倡議，強化文化參與、及平權，促進社會和諧與文化韌性」、（3）「強化文化、經濟、社會能動者跨域協力治理網絡，促進文創生態系的繁榮與共伴效應」共三個次目標，次目標以下再設更具體的七個分項指標，分項指標之下又再列出共 29 個細項與開放議題基準，作為策略夥伴行動方案參考。

表 2：文化社會價值與影響力參考指標²¹

總目標	次目標	分項指標
文創產業園區網絡生態系的永續發展	1. 促進文化創意自由表達的多樣性，以及文化價值的公共性。	1.1 豐富文化的公共價值、促進文化公共輿論自由表達的多樣性。使文化公共空間與文化設施更具開放性。
		1.2 孵育多樣的文化創意內容，促進創造力升級。
		1.3 教育與培力文化藝術創作人才。
	2. 藉由文化社會行動倡議，強化文化參與、及平權，促進社會和諧與文化韌性	2.1 倡議文化社會參與、近用、平權。
		2.2 發起對文化社會認同的共同行動，強化文化韌性。
	3. 強化文化、經濟、社會能動者跨域協力治理網絡，促進文創生態系的繁榮與共伴效應。	3.1 建立文化創新知識體系，串聯跨域文創平台，落實文化社會協力治理。
		3.2 健全文創經濟生態系，促進文化、社會、經濟的繁榮及相互滋養。

6. 媒合企業夥伴資源

由於 2020 年遭逢新冠肺炎疫情的影響，華山營收亦受到衝擊，無論是提供給團隊的資金挹注，或是 TACPS 的計畫執行金額上仍然有限。因此，計畫經營團隊亦有共識，將共同

²⁰ 同前註，頁 1-2。

²¹ 同前註，頁 8。

尋找外部企業贊助，並在計畫書中明列「除了台灣文創發展基金會及公司的投入外，經營團隊將協同台灣文創發展基金會尋求其他民間單位贊助與捐贈的可能，擴大社會資源投入，共同協助計畫團隊於華山進行議題倡議及發展社會影響力²²。」

7. 透過創造公共討論的氛圍與領域，擴大全台文創園區生態系

透過規劃「蔓計畫工作會議」暨「文化園區交流論壇」、協力夥伴工作坊、2021年台灣文創園區網絡論壇等活動，引入華山以外的多樣能動者，在共同討論與互動連結的過程中產生園區網絡串連以及園區生態系的資源與價值循環，形成民間自主性高及能動性高的文創園區生態系網絡，匯聚出文化經濟社會動能與共伴效應。

伍、共伴計畫與蔓計畫的價值共伴與動能匯聚過程

在 TACPS、台文創公司與基金會共同策劃策略與機制後，透過召集諮詢與評議會議、與徵件相關會議、以及評選等機制過程，正式邀請遍布於華山文創園區文化網絡的能動者，包括來自產官學界的評審委員、企業夥伴、以及各地其他文化園區經營團隊等。透過不同能動者間的意見立場碰撞與互動，匯入了多樣意見及動能，並透過會議的共識、徵件辦法的拍板定案、策略夥伴團隊的決議等將多樣與發散的意見凝聚收攏。

一、TACPS 與華山的兩方共識凝聚（2020年1-4月）

2020年1月 TACPS 理事長與華山董事長初步確認合作共識後，TACPS 與台文創公司透過4月27日的工作會議，彼此釐清合作計畫的核心概念、計畫的機制以及需要挹注的資源，並確認以 TACPS 提議的共同策劃推展非營利組織（NPOs）進駐華山之構想為目標。TACPS 在此階段已提出共伴計畫機制的大致架構，而華山與 TACPS 彼此之間更多的是在確認及釐清彼此對機制設計方式的構想、機制設置的策略、以及能投注的資源等想法。雖然台文創公司認同計畫的理念價值與大方向，然而，此時華山僅先以為期2個月的【民間文化創意實驗場：文化非營利組織共創空間進駐華山規劃執行案】，委請 TACPS 召開共伴計畫專家諮詢會議及評議委員會。由此可見，台文創公司的經營層還在審慎評估與觀望，但仍希望先參考各領域的諮詢與評議委員的想法與建議，再決定是否採取進一步行動。

二、計畫評議會、諮詢會：不同領域之多元意見匯入（2020年5月）

TACPS 與台文創公司共同對外邀集藝術文化實務界與學界等各個領域範疇的專業人士參與計畫評議會、諮詢會，及徵件辦法的評審會議，期以融合各方會談意見完善計畫機制。由 TACPS 與華山共同討論協議委員名單，委員的領域也跨足視覺藝術、表演藝術、文化資產、循環經濟、文創園區經營者、Co-Working Space 共同工作空間經營者、文化實務工作者、策展人等各類型。

評議委員為辦法的主要研擬成員，組成評議會；諮詢委員的任務則以提供專業諮詢意見為主，並不涉及機制辦法的擬訂。共8名委員組成評議會。兩場次的諮詢會議各別邀請不同名委員出席，5月16日第一場共10位諮詢委員，5月31日第二場共9人諮詢委員。總計27名委員。

²² 同前註，D-6 尋求民間贊助捐贈，頁7。

5月16日及5月31日如期舉辦完各兩場諮詢會議與評議會會議，執行團隊根據委員們討論的結果，歸納出會議的七大共識²³：

1. 「華山在經營上是具有公共性與公益性的」，亦要重視文化與商業的結合、市場、消費及園區生態系的永續性，並將SDGs納入考量。
2. 實踐倡議、發展行動，連結文化政策及公共性，產生文化與社會影響力
3. 團隊帶著議題性、創造性，計劃型進駐，捲動在地生態網
4. 跨領域串聯型平台，由一個經營團隊協助串聯、培力，文化團隊在共創空間整合資源，進行實質交流合作、策劃活動
5. 進駐對象為有一定的實力、資源、影響力、滲透力、實踐能力的NPOs、公司(社會)企業或個人工作室
6. 進駐遴選機制具簡單性、資訊公開性、參與性，空間能階段性彈性運用，並明確提供團隊需要的資源
7. 華山學的經驗可以成為一個智庫，成為一個文創產業研究中心，華山串聯文創產業園區網絡的實際運作者

也因此，透過共4場的評議與諮詢會議，確立了計畫公共性、公益性、永續性的基調，並鼓勵申請團隊以議題性的計畫行動，在共伴計畫的跨領域平台互相串聯協力，產生文化與社會影響力。共伴計畫亦是經過評議與諮詢會議之後，正式決議拓寬申請團隊的範疇，開放文化非營利組織以外的個人工作室與企業申請。

三、擴大文化園區生態系的串連行動：共伴計畫修正期、引入企業夥伴、蔓計畫園區串連(2020年7-9月)

評議與諮詢會議之後，計畫經營團隊密集擬徵件辦法、擬訂指標項、計畫徵件辦法。TACPS也正式與華山簽定新約，共同合作「文化跨域網絡生態系—華山文化 x 社會 x 經濟共伴計畫」暨「台灣文創園區網絡串連與文創智庫計畫」，共伴計畫對外正式命名為「共伴計畫：文化永續·創意實踐」；後者的臺灣文化園區串聯計畫則正式對外稱為「蔓計畫—捲動台灣的文化園區網絡」。

9月20號辦理的「評審諮詢會議」，則從諮詢及評議委員中邀請其中5位委員，透過邀請委員針對細部徵件辦法再提出修改建議，也是將這段期間眾人意見整合，形成最終徵件辦法之共識。在此次會議中，最後調整之處包括原本計畫策略夥伴團隊將共同策畫的「文化季」說法，改稱之為「跨域共同行動計畫」，原因是避免讓策略夥伴團隊誤認為限定僅以策展或辦活動的方式呈現串連成果，而是希望使團隊能更開放式地呈現其共同合作行動，亦不侷限此跨域共同行動只能在華山發生。另外，為了突顯計畫與共享辦公室(co-working space)之區別，將「進駐」二字改稱為「互動作業空間」。最後，亦在徵件辦法的文化社會價值與影響力參考指標中，新增「互動多樣性」、「團隊增能」兩項指標。

另一方面，9月份計畫經營團隊共同引介外商台灣應材公司，挹注80萬供共伴計畫使用。計畫經營團隊也共同思考如何透過重新配置台文創公司與台灣應材公司的資金運用，試圖讓計畫的效益重新放大。最後決議，將台灣應材公司挹注的資金主要配置給團隊，而台文

²³ 參閱 TACPS〈民間文化創意實驗場：文化非營利組織共創空間進駐華山規劃執行案評議會會議及諮詢會議的共識彙整〉會議記錄。會議日期：2020年6月8日。

創公司既有的資金便可再挪移至共伴計畫與蔓計畫的人力配給，以及讓計畫內的各項活動預算更加充裕。

在此段期間，蔓計畫也開始了一系列的園區走訪踏查。自 7 月至 11 月期間，TACPS 與華山已走訪嘉義文創園區、台南文創園區、高雄駁二藝術特區、台東鐵花新聚落、台東生活美學館（花蓮文創園區營運單位）。11 月 6 日駁二藝術特區首先同意成為蔓計畫協力夥伴團隊，11 月 24 日台東縣政府文化處亦來函表示願意成為蔓計畫協力夥伴。

四、公告計畫與徵件（2020 年 10-11 月）

10 月計畫正式對外公告徵求「策略夥伴團隊」，並舉辦北部與東部說明會共二場，首場的北部說明會辦理於華山的拱廳（10 月 12 日），而台東場說明會，則是與今年因台東文化白皮書計畫，而與學會互動密切的台東縣政府文化局共同合作，並辦理於臺東縣原住民文化創意產業聚落（10 月 19 日）。自 11 月 8 日截止書面徵件，共徵集 24 件計畫書，包含各種議題，如失婚者關懷議題、地方創生、媒體識讀、身心障礙藝術家發展、自我探索成長、社會設計與永續發展等多元面向，可見共伴計畫的內容對台灣現階段關注各種議題領域的組織有一定的吸引力。

經 11 月份兩階段的書面及現場提案評選，於 11 月 23 日正式公告 3 組入選的策略夥伴團隊，分別是 NPO 的青少年表演藝術聯盟〈青藝盟—特殊境遇青少年藝術教育特展〉、微亮計畫有限公司的〈華山·微亮—和自己約定的地方〉、以及小鎮文創股份有限公司〈從竹山到華山：亞洲創育共伴計畫〉，共計二個公司單位以及一個 NPO 團隊。

微亮計畫有限公司的提案相對較注重個人的成長探索及行動。微亮計畫過往藉由「人生教練（life coaching）」模式，協助畢業十年內的上班族生活再設計、生涯再探索，透過展覽與工作坊來協助當代青年探詢生命的可能性並形成行動計畫。在共伴計畫的提案，以「2021 華山·微亮—和自己約定的地方」為主題，在一至二年期間透過線上互動與實體活動推廣等方式，凝聚並擴大社群，規劃在 1914 華山文化園區建立實體據點，讓人潮定期回華山，檢視沉澱，使華山成為創意者初心的實體據點，並提出錄製「你正在成為什麼樣的大人」Podcast 節目、在華山園區內設置「一個思考人生的地方」問題互動牆、「你和你的理想只差了一個行動計畫」行動計畫主題工作坊等計畫²⁴。

小鎮文創股份有限公司的創辦人何培鈞，在竹山小鎮已深耕 15 年，近年來更將竹山經驗推往海外。小鎮文創提出「從竹山到華山：亞洲創育共伴計畫」，目標為透過竹山到華山的共伴機會，尋求未來台灣城鄉共好創生媒合的發展模式，在竹山與華山積極創造團隊與人才進行「城鄉對流」的舞台，發展亞洲創生機制，並提出了「亞洲創生實驗場域」、「亞洲創生實踐作品」，以及「亞洲創生實地故事」等三大發展目標²⁵。

作為唯一入選的 NPO 團隊青藝盟，是台灣第一個以表演藝術作為媒介走進全台輔育院、少觀所、安置機構與中介教育學校的職業劇團，2014 年曾發起「風箏計畫—高關懷青少年藝術陪伴行動」，邀請藝術家至全臺各地安置機構，引導青少年藝術創作演出，2017 年青藝盟盟主余浩瑋長期駐點於嘉義民和國中慈輝分校，每週固定陪伴全校 10 多名高關懷國中生討論排練與製作戲劇，並於 2019 年在全臺巡演。在共伴計畫的提案以戲劇陪伴與戲劇教育

²⁴ 資料來源：微亮計畫有限公司申請計畫書《華山·微亮—和自己約定的地方》

²⁵ 資料來源：小鎮文創股份有限公司申請計畫書《從竹山到華山：亞洲創育共伴計畫》

培訓，以及特殊境遇青少年藝術教育特展為主²⁶。期待三個不同性質與目標的團隊可以藉由共伴計畫與蔓計畫的生態網絡，連結各自的網絡資源，加乘並放大計畫之價值。

針對上述入選團隊，計劃經營團隊將於 12 月初邀集三個團隊進行議約，共同討論提案執行規劃的可行性，以及確認協助範疇、雙方權利義務等內容。策略夥伴團隊需重新擬定具體執行計畫，使計劃經營團隊更清楚了解每個團隊 30 萬預算經費的運用狀況，此外，團隊亦需詳列清楚場地的租借費用部份，如在華山的場租需參照華山的「場地租借辦法」，但活動場地不限於華山。

伍、小結

本文從文化永續、文化生態系、網絡治理、NPO 與企業的協力合作等理論論述，以及分析梳理華山自 2007 年至今不同階段的價值與爭議發展，華山的價值定位從由藝術家主導的藝術網絡聚落，到政府的文創產業政策理念介入後的定位擺盪階段，直到 2007 年台文創公司 ROT 後，成為商業營運成績亮眼的文化創意產業園區，然而在商業化過高的各界批評之下，逐漸自 2017 年開始有了建立華山文創園區生態系的討論。因此，台文創公司經營者也更積極採取行動，希望在華山進行變革，形成華山有機的生態系以及形成相關機制。作為 NPO 的 TACPS，過去與華山的合作較屬於以針對特定活動的資源交換為主的「交換階段」，但透過「文化 987 論壇」持續性的合作後，雙方逐漸認同彼此的理念，在一次 2020 年初的 TACPS 倡議之下，便迅速地促成了的合作共伴計畫與蔓計畫的發生，更接近「整合」及「轉型」類型的合作。

「共伴計畫」與「蔓計畫」的核心價值論述則是在華山的既有會、展、演、店的生態系中，再使之更加繁盛活絡與多樣，以及創造彼此能動者之間更多樣的互動。在共伴計畫中，華山與 TACPS 形成共同策劃團隊，共同擬訂「共伴計畫」機制，爾後也將台文創基金會納入，訂定共伴計畫之跨域合作之內涵，並台文創公司亦承諾提供策略夥伴團隊育成經費、專業諮詢服務、場館空間等資源。為了促使策略夥伴團隊的計畫更具有文化永續發展的思維，TACPS 亦擬定「文化社會價值與影響力參考指標」，此外，也媒合企業夥伴資源，並藉由「蔓計畫」擴大全台文創園區生態系網絡的範疇。

「共伴計畫」與「蔓計畫」籌備期間涉及眾多的能動者，透過 TACPS 與台文創公司、台文創基金會的共同合作下，形成第二與第三部門文創治理網絡，並在互動協作的過程中引入多元的能動者，包括評審委員、企業夥伴台灣應材公司、園區經營單位、公部門等，而 11 月正式公告的三組策略夥伴團隊，其領域包含個人探索行動、特殊青年的表演藝術陪伴、亞洲創生等議題範疇，也令人對共伴計畫的未來發展與效益產生期待。

共伴計畫與蔓計畫的籌備執行期間，由於 TACPS 與台文創公司、台文創基金會各自的內部治理機制、決策規劃、組織流程、執行步調、人力資源的差異，亦經歷過許多的磨合與協調，在 Austin 與 Seitani 的 NPO 與營利組織的策略合作光譜連續體中，TACPS 與台文創公司在參與層次、任務重要性、互動層級、共創價值、協同價值等層面的互動程度皆高，屬於比較趨近整合性的合作。然而，在計畫推行的過程中，組織之間在某些時候仍不可避免地會有猶疑不定或立場矛盾，或有利益關係人介入與憂慮，因此仍需回顧當初共同認同的理

²⁶ 資料來源：青藝盟申請計畫書《青藝盟-特殊境遇青少年藝術教育特展》

念目標，並在彼此保有信任的前提下，藉由持續的互動溝通與解決。慶幸的是，雙方在不斷調整的與互相理解的過程中，終於有階段性的成果。

參考文獻

- Austin, James and Seitanidi, M.M. 2012. "Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and business: part I value creation spectrum and collaboration stages." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5): 726–758.
- Crossick, Geoffrey. 2019. *The Social Impact of Cultural Districts*. Report commissioned by the Global Cultural Districts Network, London: GCDN.
- Holden, John. 2015. *The Ecology of Culture*. Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council's Cultural Value Project. London: AHRC.
- Rhodes, R. A. W. 1996. "The New Governance: Governing without Government." *Political Studies*, 44, 652-667.
- Throsby, David. 2015. "Culture in sustainable development" *Reshaping Cultural Policies: Advancing Creativity for Development*, 151-169. Paris: UNESCO.
<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf> (Access on August 27, 2020)
- United Nations General Assembly. 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Seventieth session. A/RES/70/1.
- UNESCO. 2001. *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity*.
http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html. (Accessed October 8, 2020)
- UNESCO. 2005. *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919?posInSet=9&queryId=15e3edf8-a6de-46af-b234-7df901f2f587>. (Access on November 18, 2020)
- UNESCO. 2018. *Reshaping Cultural Policies: Advancing Creativity for Development*, Paris: UNESCO. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf> (Access on August 27, 2020)
- UNESCO. 2019. *Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>.
- Wymer, Walter and Sridhar Samu. 2003. "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 11. 3-22.
10.1300/J054v11n01_02.
- 王榮文 (2018)。〈十年華山話文創〉。《2017華山年報》
https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/creative_18060421351315917。(查詢日期：2020年11月1日)
- 行政院文化建設委員會。2008。《文建會創意產業發展第二期計畫(97至100年)》。
http://sixstar.moc.gov.tw/community_old_file/vcupfiles/c4213/down01218188728.pdf
(查詢日期：2020年7月23日)

- 行政院。2002。《挑戰 2008: 國家發展重點計畫 (2002-2007)》。
<https://www.teg.org.tw/files/events/2002.05.31.pdf>。(查詢日期：2020年7月20日)
- 李宛真。2009。〈文化創意產業、國家與藝術家：華山創意文化園區的分析〉。臺北：國立政治大學國家發展研究所學位論文。
- 呂育誠。2006。〈網絡治理與治理網絡：政府變革的新課題〉。《臺灣民主季刊》，3(3)：207-212。
- 辛晚教、周志龍、古宜靈、楊敏芝等。2003。《全球化趨勢下文化產業園區發展策略之研究。行政院經濟建設委員會委託成果報告》(編號 GPN1009205335)。臺北：行政院經濟建設委員會。
- 林世偉。2017。〈臺灣文創園區的運營探討〉。臺北：國立政治大學經營管理碩士學程 (EMBA) 碩士論文。
- 官有垣、王仕圖。2015。〈臺灣的社會企業與營利部門之互動合作關係—2006~2013 年的調查分析〉。《社區發展季刊》，152：163-179。
- 倪再沁。2015。〈台灣藝文環境改造的反思〉。《藝術家》，357：頁323-325。
<http://nitsaichin.blogspot.com/2011/11/>。(查詢日期：2020年11月8日)
- 台灣文創發展股份有限公司。華山歷屆年報。
<https://www.huashan1914.com/w/huashan1914/report?typeId=18060517582677226>
(查詢日期：2020年11月14日)
- 台灣文創發展股份有限公司。2017。〈華山園區十周年特輯〉。《華山年報》臺北：台灣文創發展股份有限公司。頁18-47。
- 黃馨儀、魏君穎。2020。人類世與文化：國際交流、文化經濟與永續發展——第二屆臺灣文化政策學院側記。ARTouch典藏藝術家庭。<https://artouch.com/view/content-12041.html> (查詢日期：2020年10月30日)
- 黃琬媛。2008。〈都市文化園區建構之制度化---以華山文化園區、駁二藝術特區為例〉。新北市：國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文。
- 劉俊裕。2013。〈全球在地文化：都市文化治理與文化策略的形構〉。收錄於劉俊裕主編，《全球都市文化治理與文化策略：藝文節慶、賽事活動與都市文化形象》。新北市，巨流圖書公司。
- 劉俊裕。2020。〈都市性格與文化治理：尋找高雄城市治理網絡中的文化主體〉。發表於河南8號：《技術變形記》展覽座談，高雄市，11月21日。
- 劉俊裕。2018。〈結論：文化治理「再東方化」的可能性與侷限性〉。《再東方化》，頁322-336。臺北：巨流出版。
- 臺中市政府財政局。2017。〈關於政府的促進民間參與公共建設及BOT、ROT、OT、BOO的涵義內容?〉<https://www.finance.taichung.gov.tw/407938/post>。(查詢日期：2020年10月30日)
- 監察院。2019。王美玉委員、蔡培村委員調查：文化部辦理文化創意產業發展計畫開發五大文化創意產業園區，惟其營運屢遭質疑過於商業化及文創業者進駐偏低，且所設置之諮詢暨審議會未能適時運作等情案調查報告。

<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=6041>。(查詢日期：2020年8月19日)

蔡允棟。2006。〈民主行政與網絡治理：「新治理」的理論探討及類型分析〉。台灣政治學刊，10(1)：163-209。

廖鳳玗。2015。【國際專文評析】《文化不缺席的未來》計畫與聯合國《永續發展目標》之評析。社團法人台灣文化政策研究學會。網址：<http://tacps.tw/>《文化不缺席的未來》計畫與聯/。(查詢日期：2020年11月8日)

顧忠華。2004。〈台灣非營利組織的公共性與自主性〉。《台灣社會學研究》，4：145-189。

鄭勝分。2006。「非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討：以社福類基金會為例」。第三部門學刊，6，1-33。